



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2011

Produktivitätsbremse Knowledge-Hiding

Feierabend, Anja

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-54596>
Newspaper Article
Published Version

Originally published at:
Feierabend, Anja. Produktivitätsbremse Knowledge-Hiding. In: NZZ, 217, 17 September 2011, 79.

Forschungsreise

Produktivitätsbremse Knowledge-Hiding

In der heutigen Wissensgesellschaft ist das Wissen der Mitarbeitenden für Unternehmen die entscheidende Ressource. Arbeitgeber haben jedoch kein direktes Recht am Wissen der einzelnen Angestellten und können sie dementsprechend auch nicht dazu zwingen, ihr Wissen weiterzugeben. Viele Firmen versuchen daher mittels unterschiedlicher Mittel, wie beispielsweise sogenannter Knowledge-Sharing-Softwares, die Angestellten dazu zu motivieren, ihr im Unternehmen angesammeltes Wissen mit ihren Arbeitskollegen und -kolleginnen zu teilen. Doch obwohl die Beschäftigten zur Offenlegung ihres Wissens ermuntert und zum Teil sogar dafür belohnt werden, funktioniert der gewünschte Wissenstransfer in vielen Firmen nur unbefriedigend.

Eine kürzlich bei 1700 Beschäftigten durchgeführte Umfrage ergab denn auch, dass 76 Prozent der Befragten gewisses Wissen absichtlich für sich behalten. Diese Erkenntnis hat David Zweig, einen Professor der Universität Toronto, der über Organizational Behavior und Human-Resource-Management forscht, dazu veranlasst, den Begriff «Knowledge-Hiding» ins Leben zu rufen und genauer zu untersuchen. Der Forscher definiert das Phänomen als bewussten Versuch eines Individuums, Wissen, das von einer anderen Person angebeht wird, zurückzuhalten oder zu verbergen. Dabei geht es Zweig im Speziellen um das Wissen, welches ein Individuum einem anderen Individuum vorenthält – und nicht anderen Gruppen oder der Organisation.

Auf der Basis empirischer Studien konnten der Forscher und sein Team drei Wege identifizieren, mithilfe deren Beschäftigte ihr Wissen vor ihren Arbeitskollegen absichtlich verstecken. Eine erste Knowledge-Hiding-Strategie ist das ausweichende Verhalten. Dabei wird auf eine klare Frage absichtlich undeutlich geantwortet. Eine zweite Strategie bezeichnen die Autoren als begründetes Verstecken. Hierbei wird beispielsweise dem Gegenüber vorgegeben, dass die gesuchte Information vertraulich sei und deshalb nicht herausgegeben werden dürfe. Bei der dritten Strategie stellen sich die Wissensbesitzer dumm und geben vor, nicht über das gewünschte Wissen zu verfügen.

Warum aber erfolgt Knowledge-Hiding? Zwei wichtige Prädiktoren sind Misstrauen und eine mangelnde Knowledge-Sharing-Kultur im jeweiligen Unternehmen. So ist es einerseits möglich, dass das unfaire Verhalten eines Arbeitskollegen Misstrauen ihm gegen-

über schürt und man dementsprechend nicht gewillt ist, das eigene Wissen mit ihm zu teilen. Andererseits sind Unternehmenskulturen, in denen ein offener, persönlicher Austausch in Kaffeepausen oder beim Mittagessen nicht tagtäglich gelebt wird, ebenfalls anfällig für Knowledge-Hiding.

Arbeitgeber, welche bestrebt sind, dieses Problem zu überwinden, sollten insbesondere den direkten Kontakt zwischen den Mitarbeitenden fördern und dafür sorgen, dass weniger über E-Mail kommuniziert wird. Nur durch den persönlichen Face-to-Face-Kontakt zwischen Mitarbeitenden kann Vertrauen ineinander und damit der Wille entstehen, Wissen zu teilen.

*Anja Feierabend, Lehrstuhl
HR-Management, Universität Zürich*

Quelle: C. E. Connelly, D. Zweig, J. Webster, J. P. Trougakos (in press): Knowledge hiding in organizations. Journal of Organizational Behavior.